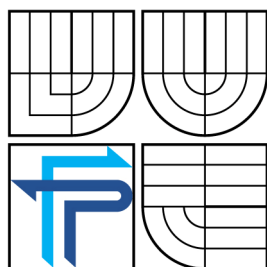




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE MONTÁŽNÍ FIRMY

THE PROPOSAL OF DEVELOPMENT OF MOUTING FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA DOLÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ PETRÁŠ

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Doláková

6208T090 - Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje montážní firmy

The proposal of development of mouting firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh rozvoje montážní firmy
Závěr
Seznam použité literatury
Seznam příloh
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 65 stran

Seznam odborné literatury:

HEYNE, P. Ekonomický styl myšlení. Praha: VŠE, 1991. 509 s. ISBN 80-212-1805-4
FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2006. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

HOLMAN, R. Ekonomie. Praha: C.H.Beck, 2001. 714 s. ISBN 80-7179-387-6
FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2004. 216 s. ISBN 80-7169-812-1
Obchodní zákoník

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jiří Petráš

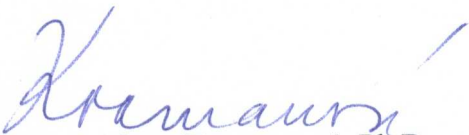
Datum zahájení diplomové práce:

28. dubna 2006

Datum odevzdání diplomové práce:

25. května 2007




Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitelka ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jana Doláková

Bytem: Janáčkova 1678

Narozen/a (datum a místo): 21.3.1983 v Uherském Hradišti

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
 - ☒ diplomová práce
 - ☐ bakalářská práce
 - ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Návrh rozvoje montážní firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Jiří Petráš
Ústav:	Ústav ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP:	Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- | | | |
|---|---|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> tištěné formě | — | počet exemplářů |
| <input type="checkbox"/> elektronické formě | — | počet exemplářů |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Diplomová práce řeší problematiku rozvoje montážní firmy. Zabývá se analýzou současného stavu firmy X, jejího okolí a rozbořem faktorů na firmu působících. Na základě zjištěných skutečností jsem vypracovala návrh dalšího rozvoje této firmy.

Annotation

This Master's thesis is focused on the development problems of montage firm. It analyses the current situation of the firm X, its environment and other factors influencing the firm. On the basis of these findings, proposals are suggested for the further development of this firm.

Klíčová slova

rozvoj, strategie, analýza firmy, podnikání, podnikatelský plán, konkurence

Key words

development, strategy, firm analysis, business, business plan, competition

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

DOLÁKOVÁ, J. *Návrh rozvoje montážní firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. XY s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Petráš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 5. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Za cenné rady, které významným dílem přispěly k vytvoření této práce, bych ráda poděkovala panu Ing. Petrášovi. Dále bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu, trpělivost a obětavost.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíl práce	13
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Průzkum trhu.....	15
2.2 Konkurence	20
2.3 Podnikatelský plán	23
3 Analýza současného stavu	31
3.1 Charakteristika firmy	31
3.1.1 Předmět podnikání	32
3.1.2 Organizační struktura.....	32
3.2 Analýza současného stavu	33
3.2.1 Metodologie analýzy.....	33
3.2.2 Analýza výroby.....	33
3.2.3 Analýza obchodní funkce	34
3.2.4 Analýza technické části prací firmy.....	36
3.2.5 Analýza personálních činností	36
3.2.6 Finanční analýza firmy	37
3.2.7 SWOT analýza	39
4 Návrh rozvoje montážní firmy	47
4.1 Varianty rozvoje	48
4.2 Podnikatelský plán	59
Závěr	80
Seznam použité literatury	82
Seznam příloh.....	84
Přílohy	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka.....	16
Tabulka č.2: Organizační schéma firmy X	32
Tabulka č.3: Přehled dat	37
Tabulka č.4: Odpisy	39
Tabulka č.5: Dotazník průzkumu trhu	51
Tabulka č.6: Kombinace možných variant rozvoje	55
Tabulka č.7: Vývoj zahraničního obchodu s výrobky v b. c. v letech 2000–2004.....	62
Tabulka č.8: Tuzemská spotřeba v b. c. výrobků SKP 28 v letech 2000–2004	63
Tabulka č.9: Organizační schéma firmy X	72
Tabulka č.10: Přehled dat	77
Tabulka č.11: Přehled finančních toků jednotlivých čtvrtletí pro rok 2008	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Daň z příjmů	38
Graf č.2: Vývoj zisku.....	38
Graf č.3: Podíly krajů na produkčních charakteristikách v roce 2003.....	61
Graf č.4: Seznam plánovaných prací pro rok 2008	78

Úvod

Česká republika v uplynulých patnácti letech prošla řadou změn. Jednou z nich byl přechod z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku řízenou tržními mechanismy. Byl to počátek procesu transformace, který je stavěn na liberalizaci cen, otevření státních hranic, plná konvertibilita české měny, podpora soukromého podnikání a také postupný převod státního majetku do soukromých rukou.

Velmi významný je i náš vstup do Evropské unie, čímž jsme se zařadili po bok pro nás velmi významných a vyspělých zemí jako Francie, Velká Británie nebo Německo. Evropská unie má však na Českou republiku mnohé požadavky, mezi něž patří i požadavek na zlepšení kvality životního prostředí. Pod tímto tlakem se bude muset naše země snažit o mnohé nápravy. Mimo jiné i o kvalitu vod (směrnice EU – water quality directed).

Podniky nacházející se v tržní ekonomice potřebují být schopny reagovat na neustále se měnící prostředí. Mění se jak základní ekonomické a legislativní faktory, ale také sociální, technologické a mnohé další faktory. Roste také celosvětová globalizace. Na všechny tyto změny musí podniky být schopny rychle reagovat, pokud si chtějí zachovat své postavení na trhu.

Jedním ze základních způsobů, jak obstát v těchto nelehkých podmínkách, je vytvoření kvalitní podnikové strategie. Jedná se o bezesporu náročný úkol, který vyžaduje mnohé znalosti a dovednosti. Existuje mnoho způsobů, jak strategii zpracovat, avšak neexistuje jednoznačný univerzální model, který by fungoval ve všech společnostech. Každá společnost vyžaduje originální a jedinečnou strategii, která představuje způsob, jakým chce vedení firmy dosáhnout rozvoje.

Jednou z hlavních specializací firmy X je montáž čističek odpadních vod. Ze situace mnou nastíněné již výše vyplývá, že pole pracovních příležitostí firmy značně vzroste. Firma X je jen malou firmou, a tak aby byla schopna uspokojit vzrůstající

poptávku, potřebuje značné inovace a rozšíření. Firma také potřebuje vypracování jasné strategie. Otázky podnikové strategie a schopnost přizpůsobit se změnám na trhu jsou v sektoru malých a středních podniků velmi klíčové. Malá firma by také měla být mnohem flexibilnější, než jsou větší subjekty na trhu. Je tomu tak proto, že malá firma reaguje na každou změnu podmínek mnohem citlivěji. Negativní změna by pak mohla znamenat až zánik firmy.

Mé hlavní pracovní hypotézy tedy vychází ze vstupu České republiky do Evropské unie a z otevření trhů. Předpokládám nárůst poptávky po službách firmy X, ale také nárůst konkurence. Otevření trhů totiž zároveň přispívá k přílivu zahraničních firem do tuzemska. Aby firma X byla schopna upokojit zvýšenou poptávku a čelit konkurenci, bude potřebovat zvětšit své výrobní kapacity, posílit svou situaci na trhu a definovat svou firemní strategii, podle níž bude vývoj firmy řízen.

1 Vymezení problému a cíl práce

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu současného stavu firmy X, jejího okolí a faktorů, které na firmu působí. Na základě zjištěných skutečností o nedostatcích a potřebách firmy pak vypracuji návrh na zlepšení fungování, rozvoj firmy X a zpracování podnikatelského plánu.

Firma X chce uspokojit rostoucí poptávku a posílit svou pozici na trhu. Navíc musí reagovat na další rizika, která by mohla ohrozit situaci firmy. Jedná se například o shánění kvalifikované pracovní síly, vyrovnání se s pozdními platbami od odběratelů nebo popřípadě s jejich požadavky na poskytnutí delších platebních lhůt. Firma X působí jako subdodavatel firmy Y. Je zde riziko, že firma Y nemusí zadat všechny své zakázky firmě X, která by pak mohla mít nedostatečné vytížení.

Firma X má stabilní postavení a vývoj. Přesto postrádá jasnou strategii a plánování budoucích kroků. I tato absence strategie firmy je značným nedostatkem, který je potřeba napravit.

V diplomové práci se tedy zabývám možnostmi rozvoje montážní firmy, odstraněním mnou nalezených nedostatků a eliminací existujících rizik. Tuto práci jsem proto za tímto účelem rozdělila do tří hlavních částí: teoretická část, analýza současného stavu firmy a návrhová část.

V teoretické části jsem se zaměřila na především na problematiku průzkumu trhu a dále teorií podnikatelského plánu, důvody používání podnikatelského plánu, obsahem podnikatelského plánu, jeho strukturou a zásadami jeho sestavování.

V analytické části této práce jsem se zabývala charakteristikou firmy a analýzou současného stavu firmy, včetně využití SWOT analýzy. Konkrétně jsem se zaměřila na analýzu výroby, analýzu obchodních funkce, analýzu technické části prací firmy, analýzu personálních činností a analýzu finanční. Tato druhá část mé práce slouží

k identifikaci nejvýznamnějších rizik a nedostatků jednotlivých analyzovaných kategorií a oblastí firmy.

V návrhové části jsem zpracovala varianty možného rozvoje firmy. Důležitou součástí je i způsob proinvestování těchto rozvojových variant. Jedna z alternativ je následně strategií mnou navrhovaného strategického řízení firmy, která řeší problémy, které jsem identifikovala na základě provedené analýzy. Součástí této kapitoly je i vypracování podnikatelského plánu, který ujasňuje firemní strategii. Tento podnikatelský plán je zaměřen na plán finančních toků firmy pro následující rok a zachycuje i způsob financování firemního rozvoje.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická část je zaměřena především na: průzkum trhu, konkurenci a podnikatelský plán.

2.1 Průzkum trhu

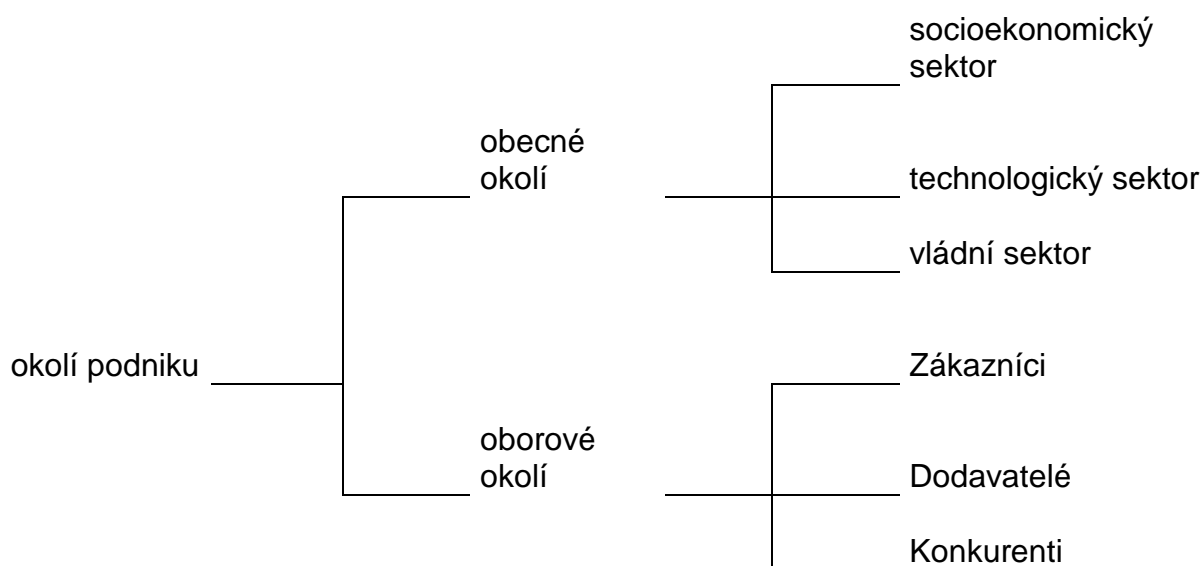
Firma se pohybuje v tržním okolí, které na ni má významný vliv. Je proto nezbytné se tímto okolím důsledně zabývat a analyzovat jej. Analýza okolí firmy a jeho faktorů může odhalit mnohé příležitosti a hrozby. Nejdůležitější je fakt, že růst firmy, velikost poptávky atd. je dána mnohem více vlivem okolí než vnitřních faktorů. Na úplném začátku analýzy je nutné zjistit, zda předpoklady o okolí ovlivňující podnik v budoucnosti budou umožňovat pokračování v současné strategii. Jestliže tomu tak není, je potřeba současnou strategii změnit. Jen podniky, jejichž strategie jsou přizpůsobovány realitě jejich okolí, mohou být úspěšnými.

Analýza musí být především zaměřena na identifikaci a popis faktorů a trendů, které by mohly mít vliv na budoucí vývoj v okolí firmy a daném odvětví. Objeví-li se náznaky budoucích změn, je třeba posoudit, do jaké míry jsou pro nás tyto jednotlivé měnící se faktory významné pro naši strategii. Je tedy výhodné postupovat ve třech krocích:

- 1) Uvědomění si naší současné strategie a na jakých podmínkách a faktorech je založena. Je také důležité si uvědomit, jaký budoucí vývoj naše strategie předpokládá.
- 2) V této druhé části je zapotřebí provést analýzu současného stavu okolí firmy a vytvořit aktuální odhady budoucího vývoje.
- 3) Nakonec je nutno porovnat, zda se současná předpověď budoucího vývoje shoduje s předpovědí, kterou očekává naše dosavadní strategie. Existují-li rozdíly, musíme uvážit jak významnou roli hrají v naší situaci. Jsou-li odlišnosti velké, nebudou zahrnuty ve strategii. Ta pak nebude schopna na

tento vývoj reagovat, a je proto nutné tuto strategii inovovat, popřípadě vytvořit zcela novou.

Možných změn a faktorů, které v okolí firmy musíme sledovat je mnoho. K nejvýznamnějším bezesporu patří politické změny, vlivy nátlakových skupin a odborů, ekonomické faktory, změny životního stylu, změny životního prostředí, zavedení nových výrobků a technologií. Tyto a mnohé další faktory je třeba vzít v úvahu.



Tabulka č.1: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka (8)

Analýza obecného okolí podniku

Socioekonomický sektor

„V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

- Ekonomické faktory

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví či trh) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury.
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku
- hospodářskou politiku vlády (například regulace, podpora podnikání, ochrana investic)
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.)
- fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.)
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadluženosti
- míru inflace (případně deflace)
- situace na kapitálovém trhu

Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky samozřejmě může být různé, pro některé mohou určité faktory představovat hrozbu, pro jiné příležitosti. Stratégové musí při analýze určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější a musí se rovněž zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnu.“ (8)

- **Ekologické a klimatické faktory**

„Stratégové se musí zabývat při strategické analýze i ekologickými a klimatickými faktory, neboť i tyto faktory mohou představovat hrozby, případně příležitosti pro určité podniky.

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním

dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.

Na druhé straně je třeba si uvědomit, že potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti, například v oblastech výroby filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů, alternativních energetických zdrojů.“ (8)

- Sociální faktory

„Pokud se týče sociálních faktorů, lze říci, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů)
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky.“ (8)

Technologický sektor

„Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl například vynález tranzistoru, laseru, baterií pro elektromobily, jaderných elektráren, počítačů a počítačové komunikace, xerografie, syntetických vláken, biotechnologií, raketové a vesmírné techniky, robotů a manipulátorů a dalších. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý

výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciací obchodní strategii. Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií, zvyšujících produktivitu.“ (8)

Vládní sektor

„To, jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, politické strany, nátlakové skupiny, media atd.), můžeme u nás velmi dobře pozorovat právě v současnosti. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování, ve vymezených oblastech také kontroluje fungování trhů (např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a dalších). Neméně významnou funkci státu představuje definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast. Je zcela zřejmé, že různé akce vlády a výše uvedených orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, na druhé straně hrozby.“ (8)

Analýza oborového okolí podniku

Sektor zákazníků

„Stratégy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potencionálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníci mohly vést ke změnám požadavků a chování.“ (8)

Sektor dodavatelů

„V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.

Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele (kupujícího) je velká, když odběratelský podnik je velký, případně monopolní, a když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele. Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, a když dodávaný produkt tvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele.“ (8)

Sektor konkurentů

Sektor konkurentů je podle mého názoru velmi významným faktorem, který ovlivňuje podnik, a proto mu věnuji samostatnou podkapitolu.

2.2 Konkurence

„Vzhledem k tomu, že každý podnik má své konkurenty a musí se proti nim prosazovat na trhu, je nutno prozkoumat také jejich silné a slabé stránky.“ (17)

Konkurence je tedy při analýze okolí firmy jedním z nejdůležitějších, a zároveň také jedním z nejsledovanějších faktorů vůbec. Velmi důležité je si tedy uvědomit naši současnou situaci a pozici vůči konkurentům, a také jak se naši konkurenti mění a vyvíjí. Jaké máme nejvýznamnější soupeře, a zda přichází nový konkurenti, nebo zda naopak obor opouštějí. Do těchto úvah je třeba také zahrnout standardy zavedené konkurencí, pokud jde o vybavení výrobku, ceny, servis, reklamu, a také vlastní konkurenční přednosti.

Ve vstupu popřípadě výstupu sehrávají značnou roli bariéry, které definoval Porter následujícím způsobem (8):

1) Bariéry vstupu

- *Diferenciace výrobků.*

Zákazníci často dávají přednost jimi vyzkoušené a zaužívané značce. Přesvědčit je, aby vyzkoušeli něco nového, i když za pro ně mnohem lepších a výhodnějších podmínek, bývá nesnadným úkolem.

- *Rozsah produkce*

Náklady na rozvoj, vědecko-technickou obnovu, distribuci a reklamu jsou závislé na objemu produkce. Mnohé firmy se proto snaží využít úspor z rozsahu, a tím pak mohou nabídnout i nižší ceny, a posilovat si tak svou konkurenceschopnost.

- *Distribuční kanály*

Distribuční kanály bývají často pod vlivem silných firem. Distributoři a odběratelé pak bývají plně uspokojeni a nemají zájem o další nabídky. Firma, která by chtěla do takového sektoru vstoupit, riskuje, že nenajde odběratele pro své výrobky.

- *Absolutní výhody v celkových nákladech*

Jsou to výhody firmy, využívá-li úspor z rozsahu, know-how, speciálních technologií atd., což vede k nižším nákladům, a to opět podporuje firmu v boji s konkurencí.

- *Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta*

Náročnost vstupu do odvětví také záleží na reakci firem, které již na daném trhu operují, vůči novému konkurentovi. Mohou k němu zaujmout nepřátelský postoj, nebo jej akceptovat a dál si ho nevšímat.

2) Bariéry výstupu

- *Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků*

Vedoucí pracovníci, kteří již delší dobu působí v daném oboru, se stávají nepružnými, a jen těžko by si dokázali představit, že by jejich firma měla přejít na jiný trh a do jiného oboru. Tím se tento postoj a zábrany stávají možnou překážkou vstupu do nového odvětví.

- *Utopení peněz ve výrobních prostředcích*

Jsou-li mnohé peněžní prostředky firmy vázány ve výrobních prostředcích, stává se tato skutečnost překážkou vstupu do jiného odvětví, které by vyžadovalo jiné výrobní prostředky, než jaké firmy využívala doted'.

- *Vysoké přímé náklady na výstup*

Těmito náklady jsou myšleny výdaje na uvedení místa působení firmy po ukončení působení v oboru do ekologicky přijatelného stavu, dále na odstupné pracovníků a vypořádání dalších finančních závazků.

3) Dostupnost substitutů

Nakolik bude firma úspěšná nezáleží jen na jejích schopnostech a kvalitách, ale také na substitutech, které se na trhu vyskytují. Podstatný vliv má tedy dostupnost, cena a kvalita substitutů, pro které se zákazník může rozhodnout namísto výrobků "naš" firmy. Firma by proto měla při strategické analýze sledovat a zkoumat aktivity konkurence a její strategické záměry.

4) Strategie a postavení současných konkurentů

Podaří-li se firmě vyrovnat se svým konkurentům, rozhodně pak nesmí usnout a myslet si, že teď už je vše v pořádku. Právě naopak, musí své konkurenty neustále hlídat a sledovat, jestli nezavádí nové strategie, jak chtějí těchto strategií dosáhnout. Musí se také zabývat otázkou zda se konkurenti snaží o získání většího podílu na trhu, zda vyvíjí nový výrobek, zda se chtějí spojit s dalšími partnery, zda rozšiřují reklamní kampaně, či zda mění svou vnitřní organizaci a management.

Je tedy neustále potřeba znát současnou situaci, která u konkurence panuje, a na důležité změny je potřeba včasně reagovat. Jen tak si firma zajistí, že nezůstane pozadu.

2.3 Podnikatelský plán

Velmi podrobně se tématu podnikatelského plánu věnuje U. Struck v knize: Přesvědčivý podnikatelský plán. Tato kniha se stala hlavním pramenem této kapitoly.

1) Podnikatelský plán

„Pro zajištění řádného rozvoje podniku je nutno definovat cíle pro tak rozdílné oblasti, jako je vývoj, výroba, odbyt a financování, a rovněž je nutno stanovit strategii jejich dosažení. Výsledky tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu je písemný plán.

Podnikatelské plány se skládají obvykle ze tří velkých dílčích částí: z popisné části, ve které se uvedou souvislosti, předpoklady a plánované aktivity, dále z číselné části, která dokumentuje účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců podniku, obrat, investice, likviditu a zisky. Další částí je příloha, která obsahuje obrázky, studie trhu, podrobné výpočty, smlouvy a další důležité podklady.

Podnikatelské plány se zpracovávají pro vnitropodnikové nebo mimopodnikové účely. V rámci podniku slouží jako plánovací nástroj nebo základ pro diskusi v případech, kdy podnik stojí před dalekosáhlými změnami jako například sloučením, rozdělením nebo uzavřením podnikatelských oblastí. Je to tedy nástroj plánování pro stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit.

Vypracování přehledu plánovaných aktivit umožňuje podnikatelům včas rozpoznat úzká místa, pokud jde o personální a časové nároky nebo o kapitál, a odstranit je bez finančních ztrát již ve stádiu plánování.

Kromě využití jako nástroje plánování jsou podnikatelské plány vhodné i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se srovnávají plánované údaje se skutečnými. Ze srovnání je patrné, zda cílů bylo dosaženo, respektive zda a kde došlo k odchylkám.“ (17)

Předkládáme-li někomu náš podnikatelský plán, jako například bance, která dostává spoustu dalších takovýchto dokumentů, musíme získat důvěru a zájem.

„Abyste tohoto cíle dosáhli, je nutné, aby vaše žádost byla: srozumitelná, stručná, logická a pravdivá; a doložte svá slova čísly všude tak, kde je to možné.“ (2)

- **Srozumitelnost**

Osoba, která bude číst a posuzovat náš podnikatelský plán, ho často bude posuzovat podle způsobu, jakým se vyjadřujeme. Měli bychom se proto vyjadřovat jednoduše, oddělovat jednotlivé myšlenky, věty by měly logicky navazovat a tam, kde je to možné, vyjadřovat informace tabulkou. (2)

- **Stručnost**

Svým podnikatelským plánem musíme zaujmout. Bankéř nebude mít mnoho času pro prostudování všech předložených žádostí. Musíme být proto struční a výstižní, uvádět jen nejzákladnější údaje. (2)

- **Logičnost**

„Skutečnosti a nápady, které předkládáte, budou snadněji pochopitelné a budou mít silnější účinek, pokud budou následovat za sebou v logické návaznosti. Vyhněte se řadě na sebe nenavazujících odstavců, i když jinak dobře napsaných. Také se snažte, aby to, co jste napsali v jednom odstavci, bylo v souladu s tím, co uvádíte jinde.“ (2)

- **Pravdivost**

Je důležité uvádět jen pravdivé a přesné údaje. Neměli bychom ani zveličovat důležitost našeho projektu. (2)

▪ Čísla

Bankéři a investoři se pohybují ve světě čísel. Je proto pro ně důležité, abychom uváděli číselné údaje všude, kde je to možné. Čísla jsou totiž jazykem, kterému rozumí nejlépe. (2)

2) Členění podnikatelských plánů

„I když se to zdá samozřejmé zařadit před obsáhlý písemný dokument přehled jeho obsahu, často se na to zapomíná, čímž se ztíží vyhledávání.

Vzhledem ke zvláštnostem každého podniku a jeho vývojové, výrobní a odbytové struktury se určité kapitoly vypracovávají podrobně se zaměřením na tyto zvláštnosti podniku, jiné pouze přehledově. Z toho vyplývá, že neexistuje typový podnikatelský plán. Podnikatelské plány jsou totiž tak rozdílné jako podniky samé. Proto navržené členění představuje pouze jakýsi první námět.

Přesto investoři vycházejí z toho, že nezávisle na druhu podniku musí každý podnikatelský plán obsahovat typické hlavní body, jako je vývoj, výroba nebo odbyt.

Podnikatelské plány jsou podrobovány, jak již bylo uvedeno, neustálému procesu změn, což má za následek, že jsou jeho strany kráceny, vyjímány nebo doplňovány. Ve dvou bodech by se však podnikatelský plán neměl odchýlit od popisovaného schématu. Totiž v tom, že na začátku dokumentu za přehledem obsahu by mělo být shrnutí a na konci za popisem všech plánovaných aktivit by měl být uveden finanční plán a představa o financování.“ (17)

Příklad členění podnikatelského plánu jak jej uvádí U. Struck (17):

1. Přehled obsahu
2. Shrnutí
3. Všeobecný popis podniku
4. Klíčové osobnosti a organizace podniku
5. Výrobky a/nebo služby
6. Analýza trhu a prognóza obratu
7. Odbyt

8. Výroba
9. Mezní termíny
10. Finanční plán
11. Financování
12. Příloha

Hisrich a Peters uvádí možné členění podnikatelského plánu poněkud podrobněji, i když jsou v mnoha směrech podobné:

- I. „Titulní strana
 - A. Název a sídlo podniku
 - B. Jméno (jména a adresa) adresy šéfů
 - C. Druh podnikání
 - D. Prohlášení o potřebě financování
 - E. Prohlášení o důvěrnosti zprávy
- II. Exekutivní souhrn
i.tří až čtyřstránkové shrnutí celého podnikatelského plánu
- III. Analýza odvětví
 - A. Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy
 - B. Analýza konkurence
 - C. Segmentace trhu
 - D. Předpověď budoucího vývoje odvětví
- IV. Popis podniku
 - A. Výrobek/výrobky
 - B. Služba/služby
 - C. Velikost podniku
 - D. Kancelářské vybavení a personál
 - E. Průprava podnikatele
- V. Výrobní plán
 - A. Výrobní proces (objemy subdodávek)
 - B. Závod
 - C. Stroje a zařízení

- D. Jména dodavatelů surovin
- VI. Marketingový plán
 - A. Ceny
 - B. Distribuce
 - C. Propagace
 - D. Odhad odbytu výroby
 - E. Kontrolní opatření
- VII. Organizační plán
 - A. Forma vlastnictví
 - B. Společníci nebo hlavní akcionáři
 - C. Pravomoci šéfů
 - D. Průprava manažerského týmu
 - E. Úkoly a zodpovědnost členů vedení
- VIII. Hodnocení rizik
 - A. Hodnocení slabých stránek podniku
 - B. Nové technologie
 - C. Plány pro nepředvídané okolnosti
- IX. Finanční plán
 - A. Odhad výkazu příjmů a ztrát
 - B. Odhady hotovostních toků
 - C. Odhad bilance
 - D. Bilanční analýza
 - E. Zdroje a použití prostředků
- X. Příloha (podpůrná dokumentace)
 - A. Korespondence
 - B. Údaje z výzkumu trhu
 - C. Nájemní a jiné smlouvy
 - D. Ceníky dodavatelů“ (6)

3) Stručný obsah jednotlivých částí

Titulní strana

Titulní strana je stručným výkladem obsahu podnikatelského plánu, udává základní koncepci, která bude rozvíjena. Obsahuje části, které jsou vyjmenovány již výše. (6)

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je jednou z nejdůležitějších částí celého podnikatelského plánu. Tato kapitola proto bývá zpracovávána až po sestavení celého podnikatelského plánu. Jeho důležitost spočívá v tom, že jej investoři čtou jako první. Exekutivní souhrn tedy musí potencionální investory zaujmout a přesvědčit je, že má cenu přečíst celý podnikatelský plán. Obsahem tohoto souhrnu je vysvětlení klíčových bodů plánu, jako je povaha podniku, výše potřebných financí, tržní potenciál firmy a zdůvodnění očekávaného pozitivního vývoje firmy. (6)

Analýza odvětví

Podnik je potřeba ukázat v kontextu daného trhu a konkurence, která se tam vyskytuje. Je třeba zachytit očekávaný vývoj daného odvětví, jeho vývojové trendy a historické výsledky. Důležitou částí je i analýza konkurenčního prostředí, včetně slabých a silných stránek hlavních konkurentů, a jejich vliv na naši firmu. Potřeba je také uvést, kdo budou naši zákazníci. Určujeme tak tržní segment, na nějž se naše firma orientuje. Rychle se rozvíjející trh bývá investory posuzován pozitivněji. (6)

Popis podniku

V této části je potřeba uvést podrobný popis podniku, který bude vystihovat velikost a záběr podniku. Hlavními částmi jsou výrobky nebo služby, umístění a velikost podniku, zaměstnanci, kancelářské vybavení, průprava podnikatele a historie firmy. Velmi důležité, zvláště u maloobchodů a u poskytování služeb, je umístění podniku. Má to význam z hlediska dostupnosti zákazníkům a dodavatelům. (6)

Výrobní plán

Výrobní plán by měl zachycovat výrobní postupy. Obsahem je popis podniku, strojů, surovin, jména a adresy dodavatelů, smluvní podmínky a výrobní náklady. Musíme

uvést i případné subdodavatele dodávaných částí, jejich umístění, nákladovost a informace o uzavřených smlouvách. (6)

Marketingový plán

Marketingový plán je dalším z klíčových částí podnikatelského plánu, neboť popisuje, jak budou výrobky či služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Předvádí se zde i odhady produkce nebo služeb, z čehož se odvozuje rentabilita podniku. (6)

Organizační plán

„Tato část podnikatelského plánu popisuje formu vlastnictví podniku, tj. zda jde o osobní vlastnictví, partnership nebo o obchodní společnost. V případě partnerství se uvádějí příslušné smluvní podmínky. V případě obchodní společnosti je nutné podrobně rozvést údaje o autorizovaných akciích, akciových opcích, uvést jména, adresy a základní informace o ředitelích a dalších funkcionářích podniku. Přikládá se též organizační schéma, z kterého vyplývá systém podřízenosti a zodpovědnost jednotlivých členů vedení.“ (6)

Hodnocení rizik

Každý podnik čelí různým rizikům. Podnikatel musí v této části prokázat, že je si existencí rizik vědom, a je připraven jim čelit. I pokud by momentálně žádná rizika nehrozila, měl by podnikatel mít připravené alternativní strategické plány pro případ, že by rizika nastala. Posiluje to důvěryhodnost vedení a prokazuje jeho připravenost na různé situace. (6)

Finanční plán

Finanční plán plní další z důležitých rolí podnikatelského plánu. Ukazuje, na kolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný. Bývá rozdělen na tři části. V první je sumarizována předpověď příjmů a výdajů na tři roky dopředu. Druhá část pokrývá hotovostní toky v příštích třech letech. (6)

“ Poslední složkou této části podnikatelského plánu je odhad bilance, který poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu. Shrnuje aktiva i závazky (dluhy)

podniku, investice, vložené do něj podnikatelem či dalšími společníky, a nerozdělený zisk (či kumulovanou ztrátu).“ (6)

Příloha podnikatelského plánu

„Příloha podnikatelského plánu obsahuje podrobné informace, které nejsou nutné pro srozumitelnost podnikatelského plánu a poskytovatelé kapitálu ji čtou až tehdy, když si dovedou představit účast a začínají s podrobným studiem.

Při výběru podkladů se doporučuje kromě nutných součástí, jako jsou poslední tři roční uzávěrky a životopisy klíčových osobností, především zařadit takové podklady, které zdůrazní přednosti projektu.

Ze všech podkladů, které přicházejí v úvahu pro zařazení do přílohy, jsou nejdůležitější:

- životopisy klíčových osobností
- výpis z obchodního rejstříku
- analýza trhu
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a výrobku
- podklady z finanční oblasti, pokud jsou k dispozici:
 - ❖ výpočet krycího příspěvku na výrobek nebo trh
 - ❖ výpočet fixních a variabilních nákladů
 - ❖ bilance a účty zisků a ztrát posledních tří až pěti let
 - ❖ průběžný provozně hospodářský stav kont v účetnictví
- technické výkresy
- důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy

Ne vždy jsou potřebné všechny vyjmenované dokumenty, někdy je nutné zařadit jiné. Které budou nakonec do přílohy zařazeny, záleží na konkrétním případě.“ (17)

Závěr

Úkolem a cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci firmy X, najít její slabé stránky a navrhnout opatření k jejich zlepšení. Tento úkol jsem splnila. Vypracovala jsem analýzu firmy a na základě těchto výsledků jsem navrhla možnosti jejího rozvoje. Varianty rozvoje jsem rozdělila do sedmi kategorií:

- osamostatnění firmy
 - jedná se o rozvázání vztahu s firmou pro niž firma X pracuje jako subdodavatel
- výklenek
 - orientace na neobsazený výklenek trhu
- zvětšení firmy
 - rozšíření počtu zaměstnanců, vybavení a strojového parku
- rozšíření sortimentu
 - rozšíření poskytovaných služeb, zavedení nových technologií a výrobků
- fungování firmy jako subdodavatel pro více firem
 - tato varianta by znamenala nárůst zakázek
- rozšíření aktivit v zahraničí
 - firma X již absolvovala několik úspěšných montáží v zahraničí
 - součástí této varianty tedy je rozvoj, prohlubování a rozšiřování zahraničních kontaktů
- kombinace
 - jedná se o různé kombinace předchozích variant

Součástí těchto návrhů je i mnou doporučená varianta, která je dle mého názoru pro firmu nejvýhodnější. Jedná se o kombinaci zvětšení firmy s rozšiřováním aktivit

v zahraničí. Firma X by rozhodně měla pokračovat v již navázaných kontaktech, především ve Francii. Zahraniční akce firmě pomohou prosadit vlastní jméno a image a navíc jsou pro firmu finančně velmi výhodné. Vyšší zahraniční aktivita bude vyžadovat zvětšení firmy.

Konečné rozhodnutí o volbě rozvojové varianty však samozřejmě spočívá na vedení firmy, které si samo může vybrat dle vlastního uvážení.

Součástí mé diplomové práce je také zpracování podnikatelského plánu, který je součástí čtvrté kapitoly a který firmě X napomůže v ujasnění si svých plánů a firemní strategie.

Velmi bych doporučila firmě provést mnou navržený průzkum výklenkového trhu, který by ještě lépe zhodnotil současné možnosti firmy.

Firmě bych dále také doporučila vedení výkazů zisků a ztrát a rozvahy, což by usnadnilo hodnocení finančního zdraví firmy. Firma X ze zákona není povinna tyto výkazy ani rozvahu vypracovávat, ale jejich pravidelné hodnocení by mělo velký přínos především pro firmu samotnou. Znat přesně svou situaci, především finanční, je velmi prospěšné. Hledání pochybení a nedostatků, kterých se firma dopouští, a které je třeba napravit, by se pak stalo mnohem snazší záležitostí.

V optimální variantě rozvoje doporučuji postupný vývoj, při kterém by firma nepotřebovala úvěr. Pokud by ovšem došlo ke skokovému nárůstu poptávky a firma se rozhodla pro okamžité rozšíření, na něž bude potřebovat finanční výpomoc, bude vhodné využít bankovního úvěru.

Firmě bych také doporučila přechod na právní formu společnosti s ručením omezeným. V této formě shledávám pro firmu značné výhody oproti současnému stavu.

Seznam použité literatury

1. BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
2. BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
3. BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma*. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-65603-24-1.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-213-0573-8.
5. FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 78 s. ISBN 80-7079-759-2.
6. HISRIC, R. a PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 496 s. ISBN 80-85865-07-6.
7. HOLMAN, N. *Ekonomie*. Praha: C.H.BECK, 2001. 714 s. ISBN 80-7179-387-6.
8. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: VUT v Brně, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1111-2.
9. KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 320 s. ISBN 80-54871-21-4.
10. MEFFERT, H. *Marketing – management*. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
11. NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1.
12. NEHYBOVÁ, M. *Zakladatelský rozpočet a následné řízení firmy*. 1.vyd. Brno: Miroslav Nehyba, 1999. 102 s. ISBN 80-902645-2-2.
13. NĚMEČEK, P. *Podnikový management*. Brno: VUT Brno, 1999. 75 s. ISBN 80-214-1383-9.

14. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s.
ISBN 80-7169-276-X.
15. PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s.
ISBN 80-85605-11-2.
16. PORTER, M., E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s.
ISBN 80-85605-12-0.
17. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1.vyd. Praha: Management press, 1992. 136s. ISBN 80-85603-12-8.
18. ŠIMBEROVÁ, I. *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku*. Brno: VUT, 2003. 32 s.
ISBN 80-214-2350-1.
19. Zákon č. 337/1992 Sb. Správa daní a poplatků
20. Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenské podnikání
21. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník

Internetové adresy

22. <http://www.E.cz/obecni.cz.html>, 20.2. 2007
23. <http://www.Y.cz>, 16.2. 2007
24. <http://www.mpo.cz/cz/statisticka-zjistovani/statisticka-zjistovani-07>, 13.3.2007
25. <http://www.N.cz>, 10.2. 2007

Seznam příloh

Příloha 1	Fotodokumentace
Příloha 2	Živnostenské oprávnění
Příloha 3	Přiznání k dani z příjmů